

Henk Volberda | Kevin Heij | Menno Bosma

INNOVATIE JIJ. NU

**NIET DE ROBOTS,
MAAR WIJ
ZIJN AAN ZET**

INHOUD

Managementsamenvatting	9
Woord vooraf	11
Inleiding	13
1 Mens versus machine?	17
2 Van eerste industriële revolutie naar Innovatie Jij.nu	29
3 Innovatie is meer dan technologie of patenten	51
4 Zelforganisatie: iedereen manager, niemand manager	77
5 Dienend leiderschap: vragend door de fabriek lopen	105
6 Slimmer werken en flexibele vaardigheden: T-vormige medewerkers die briljante mislukkingen produceren	137
7 Cocreatie: delen in plaats van stelen	169
8 Van Innovatie Jij.nu naar Innovatie Wij.nu	191
Verantwoording	201
Noten	202
Literatuur	210
Over de auteurs	225

MANAGEMENTSAMENVATTING

De vierde industriële revolutie, gekenmerkt door het samengaan van technologieën als blockchain, robotisering en internet of things, verandert de aard van het werk ingrijpend. In sommige sectoren (banken, logistiek) verdwijnt daardoor veel werk, elders verandert het werk sterk van karakter. Van werknemers en managers worden andere competenties gevraagd. Ze moeten creatief zijn, complexe problemen kunnen oplossen en samen met anderen kunnen coördineren. Werknemers kunnen, in plaats van willoos slachtoffer te zijn, de spil zijn van vernieuwing. Innovatiesucces wordt namelijk niet bepaald door R&D en patenten alleen, maar juist ook door de manier van werken en leidinggeven.

Er moet daarom geïnvesteerd worden in menselijk kapitaal. Bedrijven die dat doen, in combinatie met investeren in technologie, zijn niet alleen financieel succesvoller, maar zien hun werknemersbestand bovendien groeien in plaats van afnemen. Zelforganisatie en dienend leiderschap zijn hierbij belangrijke aanjagers. Als bevoegdheden laag in de organisatie worden gelegd en autoriteit plaatsmaakt voor overtuiging, ontstaat de ruimte voor werknemers om zich te ontplooien en optimaal bij te dragen aan innovatie. Samenwerking (cocreatie), zowel intern als extern, is daarbij cruciaal.

Als het stimuleren van innovatie op individueel niveau (Innovatie Jij.nu) samengaat met investeren op organisatieniveau in de Schijf van Vijf (R&D en technologie, zelforganisatie, dienend leiderschap, slimmer werken en cocreatie) ontstaat Innovatie Wij.nu. Organisaties die aan Innovatie Wij.nu doen, zijn in staat om het volgende niveau van innovatie te bereiken: Innovatie 5.0. Aan de kracht van samenwerken op digitale platforms wordt daarbij interne innovatiekracht toegevoegd, wat een organisatie duurzaam concurrentievoordeel oplevert.

WOORD VOORAF

'Schijnt bij u ook altijd de zon? Bij ons wel. Daarom heten we ook Sunny Roofs.' Zo begin ik praatjes bij de Rotary en de Kamer van Koophandel altijd. Vaak zeggen mensen dan: 'Ja, maar dit is Nederland. Daar is het weer permanent onbestendig, dus heb je er ook wolken.' Ik reageer dan altijd met: 'Open je zonnedak en de zon gaat schijnen!' U snapt waarschijnlijk wel dat het zonnedak in dit geval ook een béétje een metafoor is. Het zonnedak is als je mind: zet open die boel en het komt goed.

Dit boek bevat een episode uit het bestaan van ons bedrijf waarin bepaald niet alles van een leien schuifdakje loopt. Ook in de overige hoofdstukken komt u op het oog sombere boodschappen tegen. De vierde industriële revolutie dendert over ons heen. Sneller dan ooit verandert er meer dan ooit: het internet of things, blockchain, cloudtechnologie, big data, noem maar op. Veel bedrijven zien hun verdienmodel van de ene op de andere dag achterhaald raken en vallen om. En als ze al blijven bestaan, dan nemen robots het werk over.

Maar het boek laat ook zien dat dit geen onontkoombare ontwikkelingen zijn. Het hangt van jezelf af of je de vierde industriële revolutie overleeft of niet. Om het weer er nog eens bij te halen: bij een hittegolf kun je uren bewegingloos in de brandende zon gaan zitten, maar je kunt ook de schaduw opzoeken of jezelf insmeren. Anticiperen, proactief zijn, vooruitkijken – het zonnedak openzetten. Tijdens de cursus 'Innoveren door begeistert leiderschap' leerde ik iets wat ik intuïtief altijd al aanvoelde: innovaties worden gedragen door mensen. Die mensen, de werknemers, moeten zich dus senang voelen en met elkaar in contact kunnen komen. Daarom heb ik bij Sunny Roofs deze vier gouden regels ingevoerd: a) deuren van de directiekamer altijd open, b) geen vaste werkplekken meer, c) belangrijke beslissingen plenair en d) geen scheiding tussen werk en privé (heel de mens doet mee).

Het was wel even een rodeknopmomentje toen mij gevraagd werd dit woord vooraf te schrijven. Normaliter is zoiets toch alleen weggelegd voor SER-voorzitters en zo? Maar ik zie het als een bevestiging van het belang dat ook de auteurs hechten aan hoe wij, een middelgroot bedrijf, met veranderingen omgaan. En van de kwaliteit van onze zonnedaken, uiteraard!

Ik ken de auteurs niet persoonlijk, want bij cursussen als 'Innoveren door begeesterd leiderschap' kom je weinig wetenschappers en journalisten tegen. Ik ben ook niet zo van de managementboeken, moet ik bekennen. Maar ik ben ervan overtuigd dat die drie heren en ik eigenlijk met hetzelfde bezig zijn, dus ik wil dit boek toch van harte aanbevelen. De doorzetter vindt achter de curves, hefboomen en modellen een simpele waarheid: dat innoveren staat of valt met mensen. En dat je er dienende leiders voor nodig hebt.

Behalve veel leesplezier en diepe nieuwe inzichten wens ik u zon op al uw wegen!

John, net voor de derde keer vader geworden, daarnaast dienend leider bij Sunny Roofs

INLEIDING

De term ‘innovatie’ is de afgelopen jaren behoorlijk ingeburgerd geraakt, zowel bij managers, journalisten, ambtenaren en consultants als bij wetenschappers. Nadeel van zulk veelvuldig gebruik van een term is dat die er snel door slijt. Innovatie is een containerbegrip geworden. Er wordt van alles mee bedoeld, van technologische doorbraken tot het betreden van nieuwe markten. Er wordt ook van alles mee beoogd, zoals meer winst of een betere reputatie.

Innovatie raakt ook steeds meer verbonden met angst, nu we aan de vierde industriële revolutie zijn begonnen. Robotica, 3D-printen, blockchain-technologie, big data, het internet of things: de ontwikkelingen gaan harder dan ooit en raken meer met elkaar verweven dan ooit. Die toegenomen snelheid en complexiteit leiden ook tot meer angst: angst dat werknemers vervangen worden door robots en dat bedrijven (of zelfs hele sectoren) worden weggevaagd. Verschillende bedrijven die in dit boek figureren, zoals Coldenhove Papier, kunnen erover meepraten. Innovaties bedreigden hen, maar redden hen ook.

Succesvol innoveren

De vraag of innovatie belangrijk is, is achterhaald. Het gaat erom hoe succesvol er geïnnoveerd kan worden. De gedachten daarover veranderen in hoog tempo. Het klassieke model van een oplossing bedenken in een gesloten (en goed beveiligd) laboratorium, om daar vervolgens de markt mee te domineren, is achterhaald. Het heeft plaatsgemaakt voor een interactief en open proces, waarbij meer partijen binnen en buiten de eigen organisatie betrokken zijn.

Succesvol innoveren, zo hebben talloze studies intussen aangetoond, is meer dan investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en in informatie- en communicatietechnologieën (ICT), en het is ook meer dan het aanvragen van zoveel mogelijk patenten. De inrichting van de organisatie, de aard van het leiderschap en het gehanteerde besturingsmodel (Angelsaksisch of Rijnlands) vormen minstens zo voorname determinanten van innovatiesucces.

Frisse nieuwe inzichten

Dit boek biedt frisse nieuwe inzichten in hoe organisaties hun concurrentie- en innovatievermogen kunnen vergroten. Dat kan door aandacht te besteden aan vernieuwende manieren van organiseren, leidinggeven, werken en samenwerken. Het boek combineert theorie (recente academische inzichten), onderzoek (een grootschalige survey onder Nederlandse bedrijven) en praktijk (een inkijkje bij elf innovatieve bedrijven). De survey betreft de *Nederlandse Innovatie Monitor*, uitgevoerd door Amsterdam Centre for Business Innovation van de Universiteit van Amsterdam.* Voor dit onderzoek worden jaarlijks circa tienduizend bedrijven in Nederland uitgenodigd.

Bijzonder aan dit boek is dat bij de bezochte bedrijven niet alleen managers zijn geïnterviewd, maar ook operationele medewerkers. Medewerkers spelen namelijk een cruciale rol bij innovatie. Ook worden in dit boek de bevindingen gepresenteerd van een experiment in de fabriek van NXP Semiconductors, waarbij operationele medewerkers ruimte kregen om problemen te identificeren en aan te pakken.

Casus

Om te illustreren dat het bij innovatie niet altijd van een leien dakje loopt, wordt in dit boek ook het verhaal verteld van Sunny Roofs. Deze middelgrote fabrikant van zonnedaken voor auto's overweegt om rechtstreeks te gaan leveren aan de consument. Dat biedt nieuwe kansen, maar stuit ook op verzet en complicaties. Het verhaal wordt vanuit verschillende personen verteld, wat de complexiteit ervan goed tot uitdrukking brengt. Op deze plek willen we de Sunny Roofs-medewerkers hartelijk danken voor hun bereidheid vaak zeer persoonlijke verhalen met ons te delen.

Holistisch en integraal concept

Innovatie is in de vierde industriële revolutie een holistisch en integraal concept. Vroeger of later krijgt iedereen ermee te maken. Dat gebeurt in de rol van medewerker of manager – zolang dat onderscheid er nog is (zie hoofdstuk 4) – en in die van klant of consument en van student of onderzoeker. Je acteert op verschillende podia in verschillende rollen. Allemaal beïnvloeden ze ons innovatievermogen. Dit boek laat zien hoe je die rollen betekenis kunt geven en het innoveren succesvol kunt maken, zowel op individueel als op organisatieniveau. In en na elk hoofdstuk worden daartoe handvatten aangereikt waarmee je meteen aan de slag kunt – vandaar de titel *Innovatie Jij.nu*.

Financiële bijdrage

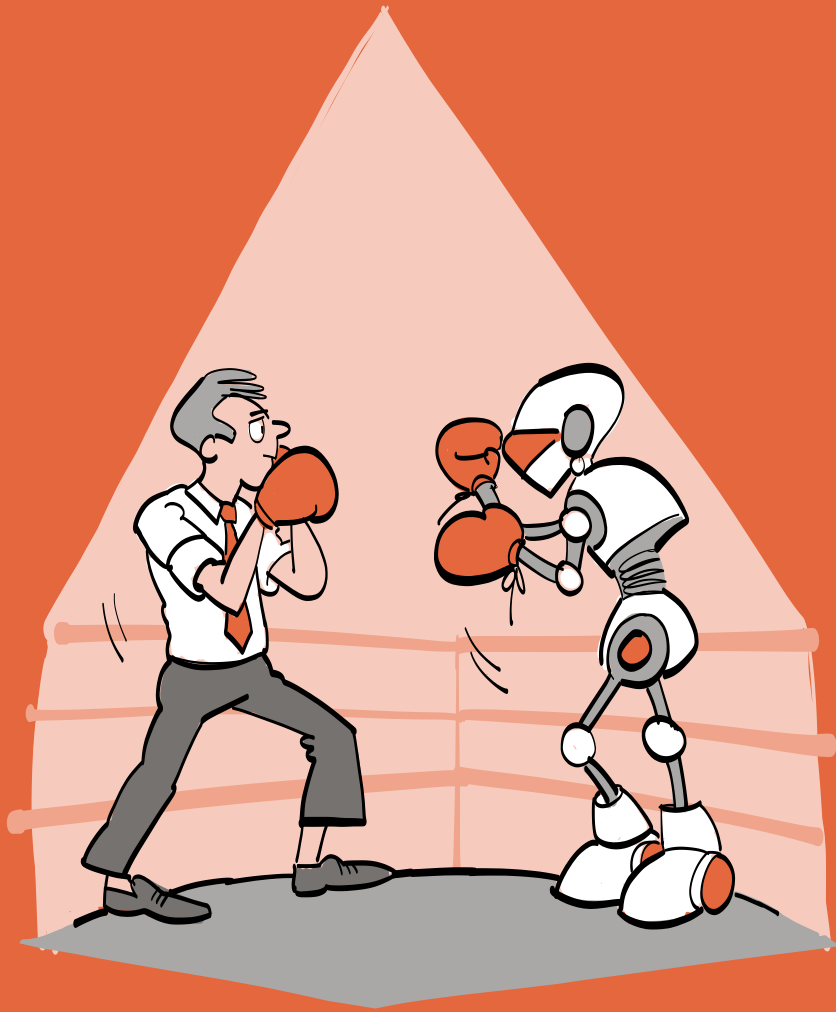
Voor de totstandkoming van dit boek was de bijdrage van de Goldschmieding Foundation voor Mens, Werk en Economie onontbeerlijk. Het boek had zonder die steun niet op deze manier gemaakt kunnen worden. Wij danken de oprichter en het bestuur voor het in ons gestelde vertrouwen. De auteurs ervoeren geen enkele vorm van inmenging van de stichting wat betreft de inhoud van dit boek.

Wij hopen dat je na het lezen van dit boek beter weet hoe de ontwikkelingen binnen de vierde industriële revolutie tot een succes te maken zijn, in plaats van eraan ten onder te gaan. Als dat lukt, is onze missie geslaagd.

Amsterdam, voorjaar 2019

Henk Volberda, Kevin Heij en Menno Bosma

* Vanaf 2006 tot 2018 werd de *Innovatie Monitor* uitgevoerd door het *Erasmus Centre for Business Innovation*. In 2019 is dit onderzoeksinstituut overgenomen door de *Amsterdam Business School* van de *Universiteit van Amsterdam* onder de nieuwe naam: *Amsterdam Centre for Business Innovation*.



Mens versus machine ?

OVER DE AUTEURS

Prof. dr. Henk W. Volberda is hoogleraar strategisch management en innovatie aan Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) en ‘expert member’ van het World Economic Forum. Volberda promoveerde cum laude aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was ‘visiting scholar’ aan de Wharton School van de University of Pennsylvania en aan de Cass Business School te Londen. Hij vervulde diverse functies aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam, waaronder vakgroepsvoorzitter, vice-decaan, wetenschappelijk directeur INSCOPE en director knowledge transfer.

Voor zijn onderzoek ontving hij diverse prijzen, zoals de prestigieuze Igor Ansoff Strategic Management Award. In het tijdschrift *Management Team* werd hij genoemd als een van de belangrijkste Nederlandse internationale managementgoeroes. Volberda is door Clarivate Analytics geselecteerd als ‘highly cited researcher’ en maakt reeds meerdere jaren deel uit van de lijst van ‘the world’s most influential scientific minds’.

Hij heeft gewerkt als adviseur voor vele grote Europese ondernemingen en publiceert in diverse internationale toptijdschriften, waarvoor hij de ROA-publicatieprijs, de SAP Best Strategy Paper Award en een ‘best paper award’ van *European Management Review* ontving.

Volberda is redacteur van diverse internationale tijdschriften, zoals *Long Range Planning*, *Organization Science* en *Organization Studies*. Hij schreef onder meer het internationaal veelgeprezen boek *Building the flexible firm: how to remain competitive* (Oxford University Press, 1998), dat in het

Nederlands verscheen als *De flexibele onderneming* (Vakmedianet, 2004). Voor *Rethinking strategy* (Sage, 2001) ontving hij de ERIM Best Book Award. Zijn leerboek *Strategic management: competitiveness and globalization* (Cengage, 2011) wordt op diverse Europese businessschools gebruikt. Voorts publiceerde Volberda managementboeken als *Innovatie 3.0* (Media-werf, 2011), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren* (Van Gorcum, 2013) en *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie* (Media-werf, 2014). Recentelijk verscheen zijn boek *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018).

Dr. ing. Kevin Heij is als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) van de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde technische bedrijfskunde aan de TH Rijswijk en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2015 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit. Zijn promotieonderzoek was gericht op de vraag hoe organisaties hun innovatie- en bedrijfsprestaties kunnen bevorderen aan de hand van sociale innovatie, cocreatie en businessmodelinnovatie. Met zijn onderzoek sleepte hij diverse awards in de wacht, zoals een 'best paper award' van *European Management Review*. Heij heeft diverse academische en managementgerichte publicaties op zijn naam staan, waaronder artikelen in *Proceedings of Annual Meetings of the Academy of Management*, *European Management Review*, *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *Tijdschrift voor HRM* en de boeken *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren* (Van Gorcum, 2013) en *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie* (Media-werf, 2014).

Menno Bosma is journalistiek ondernemer. Hij begon als dagbladjournalist, werkte enige tijd als correspondent in Zuid-Amerika en schreef daarna op freelancebasis over onder meer leiderschap, hrm, ICT, ontwikkelingssamenwerking, duurzaamheid en jeugdzorg. Hij was redactiechef van *PWVakblad voor Personeelsmanagement*, en hoofdredacteur van *Jeugd en Co*, vakblad voor jeugdzorgwerkers. Momenteel legt hij zich toe op het be-

denken, schrijven, produceren en (helpen) uitgeven van boeken en bladen op het gebied van innovatie. Ook maakt hij websites, artikelen, rubrieken en columns.

Hij is maat van Wereld in Woorden Global Research & Reporting (dat gespecialiseerd is in mondiale onderwerpen), bestuurslid van de Stichting Publiek Geheim (die koffietafelboeken voor professionals maakt over woongerelateerde onderwerpen), redacteur van bierblad *Schuim* en bestuurslid van de Stichting Verhalende Journalistiek.

In de vierde industriële revolutie gaan veranderingen sneller dan ooit en worden ze ingewikkelder dan ooit door het samengaan van technologieën als blockchain, robotisering en het internet of things. Dat leidt tot angst en onzekerheid. Werknemers zijn bang dat robots hun baan inpikken, werkgevers dat hun businessmodel in één klap achterhaald raakt. Er is maar één antwoord: innovatie. Maar niet de klassieke innovatie van R&D en patenten. Deze tijd vraagt om Innovatie Jij.nu: innovatie die vanuit de medewerker én de manager komt. Dit boek ontvouwt de werking en het effect daarvan.

'Leer van de voorbeelden uit dit boek, dan hoeft jij die fouten niet meer te maken. Het is aan jou, nu jij. Absolute aanrader dit boek.'

Michiel Muller – succesvol ondernemer en oprichter van Tango en Picnic

'Uit alles blijkt dat technologieën ons niet hoeven te overkomen. Mensen kunnen aan het stuur staan en organiseren de innovaties. Innovatie Jij.nu biedt daarvoor een grondige basis.'

Mariëtte Hamer – voorzitter Sociaal-Economische Raad

'Een inspirerende combinatie van gedegen onderzoek én praktische adviezen.'

Ben Tiggelaar – schrijver, columnist, gedragswetenschapper

'Betekenisvolle innovatie betekent investeren in technologie én werknemers. Dit boek neemt ondernemers bij de hand om succesvol de toekomst in te gaan.'

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink - voorzitter FME

'Hoe maak je innovatie hanteerbaar binnen je bedrijf, organisatie of als individu? Dit boek bevat wijze lessen voor iedereen die hierop de antwoorden zoekt. Een must-read!'

Doekle Terpstra – voorzitter Techniek Nederland

'Dit boek laat zien dat medewerkers misschien wel de belangrijkste weg naar succesvol innoveren zijn.'

Piet Fortuin – voorzitter CNV Vakmensen

